

Pernilla Petrelius Karlberg

Handelshögskolan i Stockholm

Medialisering av ideella organisationer
- en fallstudie om Röda Korset

Ideella organisationer och medierna	3
"Ekonomisering" av de ideella organisationerna.....	4
Ett förändrat medielandskap.....	5
Syfte och frågeställning.....	7
Frågeställningar	7
Vad innebär medialisering?.....	7
Metod	10
Val av fallstudie.....	10
Metodologi och datamaterial.....	11
Avgränsningar	12
Röda Korset – en ideell organisation	13
En bedragare avslöjas.....	13
Från katastrof i Haiti till ordförandens ersättning.....	14
Röda Korsets kommunikationsstrategi.....	18
Medierna fortsätta granska ersättningar och kostnader inom Röda Korset	20
Presskonferensen	24
Westerberg ställer inte upp till omval.....	28
Del 2 Organisationen, ledningen och medierna	31
Professionella idealister och ideella proffs.....	31
(O)organiserad kommunikation	35
Del 3 Diskussion om medialisering av Röda Korset och dess konsekvenser	38
Röda Korset som ideell organisation i medierna.....	38
Personifiering av organisationen.....	42
Demokratiskt perspektiv på kommunikationen	44
Medierna synliggör sprickor.....	45
Överlever folkrörelsen dagens medierapportering?	47
Referenser.....	49

Ideella organisationer och medierna

Under hösten 2009 till hösten 2010 var Röda Korset i konstant mediestorm. Från att ha varit en av landets mest ansedda hjälporganisationer och definitivt landets största bombarderas budskap från löpsedlarna om hur direktörer i ledningen bedragit organisationen på miljoner, hur styrelseordföranden och andra toppchefer girigt roffade åt sig orättfärdiga ersättningar, hur organisationen höll sig med en spritklubb och före detta medlemmar vittnade om en osund kultur. Hur blev det så här? Och hur påverkades organisationen av det mediala trycket? Frågorna är många men här undersöker jag hur tjänstemännen inom ledning och kommunikationsavdelningen på huvudkontoret upplevde krisen och hur bilden av organisationen framstod i medierna under en avgränsad period. Utifrån det diskuterar jag vad medialiseringen innebär för Röda Korset *som ideell organisation*. Den här studien är en fallstudie i medialiseringen av ideella organisationer.

Medierna utgör en viktig faktor i vår kunskap och förståelse av omvärlden. Medierna är både en arena för olika röster och en aktör som i hög grad påverkar vilka händelser som presenteras som nyheter och hur de presenteras. Det finns en lång forskningstradition av att studera hur medierna har påverkat och påverkats av politikens fält. I viss mån har forskarna också intresserat sig för myndighetssverige och den offentliga sfären. Under det senaste decenniet har det också kommit flera studier som undersöker hur näringslivet påverkas av den växande näringslivsjournalistiken. Dock finns inte så mycket undersökt om mötet mellan medierna och det civila samhället. Det kan sannolikt förklaras med att det civila samhället inte har varit speciellt uppmärksammat av medierna. Många ideella föreningar och verksamheter är duktiga kommunikatörer när det gäller att skapa opinion kring de egna kärnfrågorna (Backer, 2001). Advocay - att vara olika gruppers och intressens röst i debatten är en del av deras funktion (Micheletti, 1994). Däremot är de mer ovana att förklara och försvara sina egna organisationer eftersom de helt enkelt inte har behövt göra det. Frälsningsarmén har inte behövt försvara varför människor med homosexuell läggning inte är välkomna att bli soldater, för de är vana att fatta sina egna

beslut och inte vara beroende av mediernas rapportering. Kanske håller detta på att ändras?

"Ekonomisering" av de ideella organisationerna

Samtidigt som det civila samhället sedan 1990-talet växer i både antal anställda och i ekonomisk omsättning samhället (Wijkström och Lundström 2002; Wijkström och af Malmborg 2005) så väcks också intresse för vilka de är och vad de gör.

Begreppet "civilsamhället" har därmed fått ökad uppmärksamhet (Amnå 2005). I en samhällsanda som efterfrågar öppenhet och transparens är det möjligen svårare att upprätthålla acceptansen för att ideella organisationer bestämmer självständigt över sig och sitt. De ökade krav på transparens som näringslivet har mött under de senaste åren även kan sägas ha gjort intåg i ideella organisationer (Hvenmark 2009). Power beskriver i sin bok *Audit Society* (1997) hur vi idag befinner oss i ett granskningssamhälle som genomsyras av en ständig strävan efter att dokumentera, utvärdera, redovisa och granska allt och alla. Att även den ideella sektorn blivit en del av detta granskningssamhälle visas i ett allt större intresse för ideella organisationers mätbarhet. Sedan 2001 ska exempelvis ideella föreningar enligt lag upprätta ekonomiska redovisningar, vilket har bidragit till att många av dessa organisationer har tvingats arbeta med dessa samt utveckla nya interna modeller för hur värdera dessa specifika slag av tillgångar och skulder (Gustafson 2006). Plötsligt tvingas de ta ställning till hur skänkta begagnade kläder ska värderas. Tanken med den nya bokföringslagen var just att göra redovisning oberoende av associationsform för att enklare kunna jämföra olika typer av organisationer. Kravet på ekonomisk redovisning för organisationer inom ideell sektor både möjliggör för och sätter ökat mediefokus på analyser av redovisningen. Genom att vara "granskningsbar" blir omvärlden mer benägen att värdera ideella organisationers verksamheter i ekonomiska termer. Denna utveckling kan innebära att dessa organisationer också börjar anpassa sig till dessa krav och bidrar därmed också själva till att förstärka idén om värdet av öppenhet och transparens. Samtidigt genomgår de ideella organisationerna förändring till att bli alltmer kommersialiserade. Wijkström och Lundström (2002) tar upp hur de ideella organisationerna blir allt mer påverkade av näringslivets språkbruk, och därigenom även

idérepertoar. Det talas i termer av varumärken, konkurrens och marknader. De använder "marknadens språk" och anammar marknadens och företagens logik i sina verksamheter (Young 2002). Något som bland annat lett till att andelen anställda i civilsamhället ökar (Wijkström och Einarsson 2006) samtidigt som medlemmar allt oftare benämns och behandlas som "kunder" (Hvenmark 2009). Utmed samma utveckling anses det allt viktigare att arbeta med sitt "varumärke" och göra upp "affärsplaner" (Wijkström och Lundström 2002) parallellt med att insamlingsorganisationer i ökande takt beskriver sin omvärld i termer av "insamlingsmarknad" (Wijkström och Einarsson 2006).

Därifrån är det inte långt att andra aktörer, som exempelvis medierna, talar om dem som om de vore företag, eller en del i den offentliga sfären. Då ökar rimligen risken att de missar, eller inte intresserar sig för de ideella organisationernas särart. Eller i vart fall organisationens egen syn på sin särart och sitt mervärde. Är det så det ser ut i mediernas rapportering? Studier av medialiseringen av börsbolag visar att medierna tenderar att självmant anta rollen som ställföreträdande ägare i sin rapportering (Petrelius Karlberg 2007). Redaktionerna ser sitt uppdrag utifrån att läsaren i första hand är aktieägare. Det präglar de frågor som ställs till företagens talesmän och det påverkar i hög grad de kriterier som företagsledningarna utvärderas efter av mediernas analytiker och kommentatorer. Hur kan motsvarande uppdrag tolkas i rapporteringen av ideella organisationer? Och vilka konsekvenser kan den bilden tänkas få för civilsamhällets verksamhet och utveckling?

Ett förändrat medielandskap

Samtidigt som de ideella organisationerna blivit mer "ekonomiserade" och influerade av näringslivets logik har även medielandskapet förändrats. Utvecklingen sker på flera fronter, ekonomiskt, tekniskt och innehållsmässigt. Ett stramare ekonomiskt klimat innebär att allt färre journalister ska granska allt mer med mindre resurser. Vi kan idag tala om närmast anorektiska redaktioner som också blir alltmer beroende av information utifrån. Den tekniska utvecklingen avser i första hand möjlighet till interaktivitet som de sociala medierna inbjuder till. Ny teknik förändrade förutsättningar för produktion och distribution av information (t.ex. Hvitfelt & Nygren 2008; Grafström & Windell 2010). Nya mediekanaler har etablerats främst via Internet vilket för med sig ett fragmentiserat

medielandskap som skapat både nya utmaningar och möjligheter att kommunicera – både för etablerade medier och för alla organisationer och individer som önskar kommunicera med omvärlden. Det skapar också möjlighet för vem som helst att skapa och sprida information, någonting som tidigare vara vikt enbart medierna. Idag är gränsen mellan vem som producerar och vem som konsumerar media utsuddad. Det innebär också att extern information blir intern information och vice versa. Den tredje utvecklingen gäller innehållet av medierna. Grafström (2006) visar hur ekonomi och ekonomiska spörsmål har fått större utrymme i mediernas innehåll samtidigt som näringslivsjournalistik har etablerat sig som en egen genre. Därtill märks innehållsmässiga förändringar i intimisering, personifiering och underhållningselementet i rapporteringen (Hvitfelt 2002; Strömbäck 2004). Enskilda individer lyfts fram och gränserna mellan privat och offentligt suddas ut (Djerf-Pierre & Weibull 2001). Ledaren får därmed representera och stå till svars för hela organisationen (Petrelus Karlberg 2007; 2010). Till viss del hänger de tre samman och föder också varandra. De driver ett allt högre tempo i nyhetsförmedlingen med mindre tid för tidskrävande research och tidskrävande läsning. Genom att följa användarnas klick skapas snabb feedback om vad läsarna vill ha. I detta överflöde av information tjänar medierna fortfarande ett viktigt syfte i att gallra och prioritera information åt oss. För en organisation som vill nå oss med sitt budskap blir det därför viktig att få medieras uppmärksamhet och med medieforskarna Altheide och Snows *Media Logic* (1979) får man den genom att anpassa sig till mediernas logik. Den anpassningen till medierna, i syfte att nå ut till sina intressenter utgör grunden i medialiseringsprocessen. Idag kan vi tala om en medialisering av samhället där de flesta sfärer genomgår en medieanpassning. Det politiska fältet är kanske det mest genomgripna men även näringslivet har genomgått stora förändringar vilket märks inte minst i synen på ledare och ledning.

I den här studien undersöks medialisering av det civila samhället genom en fallstudie av hur Röda Korset påverkades under en period av intensiv, huvudsakligen negativ medierapportering under våren och hösten 2010.

Syfte och frågeställning

Utifrån ett kommunikations – och ledningsperspektiv undersöks hur den ideella organisationen Röda Korset påverkats av den mediala uppmärksamheten och den bild som organisationen upplevde att medierna gav av organisationen. Studien kan förstås som ett möte mellan en tjänstemannaorganisation inom en ideell organisation och medier. Röda Korset representeras här enbart av tjänstemannaorganisationen och då framförallt chefer och medarbetare inom kommunikationsavdelningen. Medierna omfattar här såväl traditionell press, som tv och sociala medier som hemsidor, chattar och forum på internet.

Frågeställningar

Hur upplevde tjänstemännen mediernas bild av organisationen? Vad väckte det för frågor och reaktioner?

Hur påverkas organisationens ledning och kommunikatörer av mediernas uppmärksamhet och mediernas bild av organisationen?

I dessa processer, vilken betydelse har organisationens särart, det vill säga att det är en ideell organisation?

Vad innebär medialisering?

Medialisering utgör en ömsesidig process mellan de som granskas och de som granskar. Medierna framstår å ena sidan som en oberoende samhällsinstitution med en egen logik som andra institutioner måste anpassa sig till. Och samtidigt är medierna en integrerad del av andra institutioner som politik, arbete, familj och religion med mera eftersom många av dessa institutionella handlingar utförs i och genom medierna (Hjarvard 2008). Just ömsesidigheten är centralt, medierna står inte vid sidan av och speglar det som sker i samhället. Och det eller de som uppmärksammas kommer inte att vara opåverkade av det. Begreppet medialisering är hämtat från statsvetaren Asps avhandling *Mäktiga massmedier* (1986). Han studerade där hur mediernas logik och praktik kom att påverka och förändra politiken och politikens villkor. Med samhällets utveckling har det inneburit att det exempelvis inte går att göra en karriär som rikspolitiker om man inte fungerar i tv,

valkampanjer styrs av utspel och medierna sätter dagordningen. Under senare år har andra empiriska fält undersöks utifrån samma frågeställning, som börsbolagen (Petrelus Karlberg, 2007). Inom näringslivet har företag i allt högre grad professionaliserat sitt kommunikationsarbete, bland annat med hjälp av medieträning och PR-konsulter (& Strannegård 2010). Inom den akademiska sektorn rekryterar universitet och högskolor PR-ansvariga samt bygger ut avdelningar för extern kommunikation och mediehantering (Engwall 2008). En liknande utveckling kan även skönjas inom sjukvårdssektorn i de nordiska länderna (Byrkjeflot och Angell 2007).

Institutionell teori utgår från att vår förståelse av omvärlden är socialt konstruerad. Ingenting är naturgivet utan mening och förståelse skapas genom intersubjektiva förhandlingar. Normer kan förstås som förgivet-tagna regler av hur någonting är eller bör vara. Vad som är en nyhet är en form av norm, vad som är en ideell organisation är en annan norm. Den franske sociologen Pierre Bourdieu (1984) delade in världen i olika sociala rum, eller fält. Dessa fält måste förstås utifrån sin egen logik. Inom sitt eget fält finns en kunskap, förståelse och överenskommelse av hur normen för ideella organisationer ser ut som kanske skiljer sig från uppfattningen om vad en ideell organisation är inom ett annat fält. När den ideella organisationen lämnar sitt eget fält och bedöms från andra perspektiv förskjuts föreställningar om vad som är normalt eller givet. Medierna utgör ett intressant fält på så sätt att det både är ett eget autonomt fält med sin egen logik, men det är också ett kit som interagerar i de flesta andra fält i samhället. Men mediernas logik skall också förstås som ett empiriskt begrepp, som mediernas modus operandi, standardiserade processer för såväl bedömning av vilka händelser som är nyheter liksom hur dessa bäst presenteras som nyheter. Massmedieforskare i västvärlden tenderar att få påfallande lika resultat när de identifierar och kategoriserar journalistkårens värderingsmönster av vad som kvalificerar sig som nyheter. Det som tenderar att öka möjligheten för att en händelse blir en nyhet i USA gäller även i Sverige. Det handlar bland annat om att händelsen skall handla om elitpersoner i samhället och gärna ha elitpersoner som källor (Carroll & McCombs, 2003). Journalistyrket har blivit alltmer professionaliserat och mediebranschen alltmer konkurrensutsatt. Framgångsrecepten kopieras. Men forskningen visar att anpassningen till medierna ser olika ut inom olika samhällssfärer, eller fält för att använda Bourdieus

terminologi. Inom det politiska fältet har anpassningen gått längst, vilket förklaras med att demokratiskt politiskt system bygger på att politikerna får ut sina budskap till allmänheten som på basis av sin kunskap om dem gör val. Medierna är en förutsättning för att systemet skall fungera. Synligheten inom näringslivet eller det civila samhället är inte lika grundläggande och självklar, men den ökar. Kraven på öppenhet och synlighet har ökat sedan 80-talet, liksom mediernas intresse för dessa organisationer. Och kravet på öppenhet och transparens ser inte ut att minska, tvärtom.

I takt med att mediefältet har utvecklats har också dess spåverkan på samhället i övrigt vuxit och förändrats. I korthet kan det beskrivas som att fram till 1920-talet var medierna i stort sett osjälvständiga instrument för andra institutioner i samhället. Det var intresseorganisationer och politiska partier som publicerade sina idéer i tidningarna. Under mitten av 1900-talet kommer dock massmedierna att utvecklas och erhålla en mer självständig roll i förhållande till andra samhällsinstitutioner. Massmedierna blev med Hjarvards ord kulturella institutioner, ofta dominerade av offentligt ägande, åtminstone i Europa. Public service ansvarade för monopolistisk tv och radiosändningar. Under 1980-talet kom de flesta länder i Europa att genomgå stora avregleringar på mediemarknaden vilket förändrade premisserna för journalistiken. Från att tidigare varit framförallt producentstyrt blev medierna nu mer konsument – och målgruppsstyrda. Medierna har intagit en roll som självständiga institutioner som drivs av konkurrens om uppmärksamheten och kommersiella krav.

Dessa kommer till uttryck i den så kallade medielogiken som blivit ett allt skarpare instrument i den ökade konkurrensen. Den innefattar som redan nämnts ett slags standard operating procedure för att bedöma vad som är nyhetsmässigt. Den innefattar också dramaturgiska verktyg för presentation av nyheter, som personifiering, polarisering, konkretisering, exemplifiering, användandet av stereotyper och visualisering (Carroll et al). Det senare innebär att om en nyhet är svår att illustrera eller bilda sätta minskar sannolikheten för att den publiceras. Därtill är rubriksättning, bildtext och ingress viktiga för att locka in läsaren och behålla dennes intresse. Detsamma kan sägas för etermediernas påannonseringar. Studier av nyhetskonsumention visar att förutom faktorer som att hålla sig

informerad, vana, identitet så utgör *underhållningsvärdet* en viktig komponent i varför vi konsumerar nyheter (Hvitfelt 2002). Någonting som nyhetsmakarna är väl medvetna om vilket också präglar presentationen av nyheterna. Skandaler som upprör är också en form av underhållning. För nästan alla som känner en verksamhet väl eller har god kunskap om ett ämne och sedan läser om det i medierna uppstår en diskrepans mellan den egna kunskapen och så som det rapporteras. Medierna förkortar, förenklar och förändrar i viss mån allt, det ligger i uppdragets natur. Men när diskrepansen blir alltför stor mellan den egna bilden och den bild som medierna rapporterar uppstår konflikt. Då kan även de som har gedigna egna upplevelser börja ifrågsätta vilken bild som är den rätta.

Ideella organisationer använder och utvecklar idag alltmer marknadsorienterade styr- och ledningsformer (Skocpol 2003; Hvenmark 2009). En utveckling som tycks hänga samman med ett förändrat medieinnehåll som under de senaste årtiondena alltmer har fokuserats på både ekonomiska frågor och frågor om governance (Kjaer, Erkama & Grafström 2007). Parallellt med denna utveckling har samhället blivit alltmer medialiserat (Hjarvard 2008), vilket innebär att mediernas makt ökat då de får allt större betydelse för hur vi uppfattar vår omvärld, och specifikt för hur Röda Korsets tjänstemän via medierna uppfattar sin organisation. Hur har jag då gått till väga för att undersöka detta?

Metod

Val av fallstudie

Studien är en fallstudie som kan betraktas som en pilotstudie inför ett större forskningsprojekt om medialisering av civilsamhället. Valet av fall baserar sig på flera saker. Dels var Röda Korset sedan en tid tillbaka aktuella i medierna. De hade upplevt en intensiv kris i och med polisanmälan av och misstankarna mot af Donner. Därefter hade en annan form av kritik i medierna förts fram som gällde ledningen av den egna organisationen. Det fanns alltså en aktuell mediekris som organisationen just där och då arbetade med. Det gavs unika möjligheter till direkta observationer av direkta möten mellan medierna och organisationen exempelvis i presskonferenser, telefonsamtal mellan journalister och kommunikatörer samt interna diskussioner. Dels var Röda Korset öppna för att studeras

och mycket generösa med tillgång både till personer och dokument. Det fanns alltså en realistisk möjlighet att genomföra studien med mycket kort varsel.

Metodologi och datamaterial

Studien bygger kvalitativ data som genererats genom intervjuer och direktobservationer.

Jag har också tagit del av Röda Korsets egen rapport till centralstyrelsen, texter på intranätet och artiklar som Röda Korset samlat in genom mediebevakning.

Intervjuerna har utgjort huvudparten av det empiriska materialet. Semistrukturerade intervjuerna hölls för att ge respondenterna möjlighet att delvis själva välja teman och göra utvecklingar runt vissa frågor. Det ökade min förståelse för deras upplevelser och erfarenhet av vad de ansåg viktig att belysa. Intervjuerna genomfördes mellan april 2010 och februari 2011. Två intervjuer genomfördes i februari 2011. Urvalet av intervjupersoner har skett enligt snöbollsmetoden. Det inledande samtalet om forskningsprojektet fördes med en pressekreterare och biträdande generalsekreterare och därefter introducerades jag löpande för relevanta personer inom kommunikationsavdelningen och ledningen. Inom kommunikationsavdelningen har jag intervjuat två pressekreterare, två kommunikatörer och den nyrekryterade kommunikationschefen. Inom ledningen intervjuade jag styrelsens ordförande Bengt Westerberg, den nytillträdande generalsekreteraren Ulrika Årehed Kågström, deras assistent samt två chefer ur ledningsgruppen. Jag har också intervjuat ett antal personer från mediefältet; dels två PR-konsulter som på olika sätt uttalade sig om Röda Korset i medierna. Dels två journalister, en från en kvällstidning och en från en nyhetsbyrå. Därtill har jag intervjuat en kommunikatör som tidigare, men inte längre arbetat på Röda Korset samt affärsmannen Roger Akelilus som var den förste att kritisera Bengt Westerberg och Röda Korsets arvoden. All intervjuer utom två genomfördes i personligt möte. Intervjuerna med kvällstidningsreportern samt med Roger Akelius gjordes per telefon. Efter samtliga intervjuer har jag gjort utskrifter av mina anteckningar inom 24 timmar.

Samtliga personer som jag intervjuat har varit generösa med sina erfarenheter och analyser. Jag har uppfattat det som att de har uppskattat att bli intervjuade och få ge sin version. Vad avser människorna från Röda Korset har intervjuerna också inneburit ett visst mått av

stress då flera av dem var illa berörda av situationen och starkt personligt påverkade i negativ mening av krisen.

Som komplement till intervjuerna har jag också gjort direktobservationen på Röda Korsets huvudkontor. Under en dag skuggade jag en av pressekreterarna vilket gav mig möjligheter att ta del av taktiska och strategiska diskussioner om mediehantering. Därtill var jag med under den presskonferens som Röda Korset arrangerade där den nye generalsekreteraren presenterade för pressen och där det redogjordes för medlemmarnas omröstning om styrelseordförandens uppdrag och ersättning.

Avgränsningar

Studien fokuserar på tidsperioden januari 2010 till juni 2010. Det är en ögonblicksbild av hur organisationen mår efter en intensiv period av mediebevakning som håller på att trappas ned för att sedan ta ny fart, den här gången med fokus på ersättningen till organisationens styrelseordförande. Studien avgränsar sig till extern redaktionell kommunikation och mötet med medierna. Inte kampanjer eller reklammedia. En viktig avgränsning är att studien enbart omfattar tjänstemannaorganisationen och särskilt då ledning och kommunikationsavdelning. Respondenter från den stora delen av Röda Korsets organisation som omfattar av mer än 200.000 medlemmar och närmare 30.000 frivilliga har inte intervjuats. När medlemmar och frivilliga diskuteras i rapporten är det tjänstemännens (i något fall journalisters) upplevelser eller uppfattningar om dem som avses. Inga medlemmar eller frivilliga har intervjuats för den här studien.

Röda Korset – en ideell organisation

En bedragare avslöjas

Våren 2009 hade Röda Korset ett mycket högt förtroende hos svenska folket. Det var den insamlingsorganisation som hade störst antal medlemmar och frivilliga och det var den insamlingsorganisation som drog in mest medel. Man var störst och bäst, och hade varit det ett tag. Under våren skulle organisationen dock polisanmäla en av sina kollegor, kommunikationsdirektören Johan af Donner. Det skedde efter att medarbetare slagit larm om att någonting inte stod rätt till. Inledningsvis misstänkte man att af Donner "jobbade vid sidan av" på ett sätt som inte var förenligt med avtalet. Sedan väcktes misstankar om bedrägeri, "kanske på så mycket som 300.000 kr". Styrelsen valde att göra en polisanmälan och sedan avvakta utredningen. Af Donner fick inte sparken. Inom organisationen menade man att man har gjort allting "by the book", även om det också inom kommunikationsavdelningen fanns en känsla av "ett sent uppvaknande". För många av af Donners närmaste i ledningen var det ofattbart att han skulle ha kunnat genomföra dessa handlingar.

Af Donner var en välkänd person och hade ett stort kontaktnät och förtroendekapital bland ledande personer inom svenska insamlingsorganisationer. När nyheten om det misstänkta bedrägeriet nådde utanför organisationen befanns af Donner omedelbart skyldig i medierna. Det visade sig snart att han också misstänktes för att ha bedragit en annan arbetsgivare, Cancerfonden, på betydande summor. Skandalen var ett faktum och händelsen fick stort utrymme i medierna. Röda Korsets höst 2009 kom att präglas av mediernas uppmärksamhet och allmänhetens avsky för affären. En affär som i högsta grad kopplades ihop med Röda Korset och dess ledning. Frågor som hängde i luften var varför Röda Korsets ledning inte upptäckt oegentligheterna tidigare? Märks det inte om det fattas flera miljoner? Hur goda vänner var man inom styrelsen? Höll man i själva verket af Donner om ryggen? Vad är det för en organisation som samlar pengar till de behövande och sedan låter sig luras på miljoner?

Inom Röda Korsets tjänstemannaorganisation upplevde många av medarbetarna skrivierna som en förföljelsen av organisationen. Den uppfattades som var djupt orättvis eftersom organisationen faktiskt upptäckt af Donners bedrägeri och dessutom polisanmält det. Istället för att beskrivas som ett offer för en bedragare framställdes Röda Korset som suspekt och inkompetent.

När kommunikationsdirektören polisanmälts och en utredning inletts stod kommunikationsavdelningen plötsligt utan chef. En avdelning, vars ledning redan var eftersatt skulle framöver arbeta under en period av kompakt negativ bevakning.

Från katastrof i Haiti till ordförandens ersättning

Natten till den 12 januari väcktes pressekreteraren på Röda Korset av en nyhetsflash om att en jordbävning skakat Haiti. Tio minuter senare ringde Expressen och strax därpå Ekot. Expressen föreslog att Röda Korset och tidningen tillsammans skulle starta en insamling till de drabbade vilket Röda Korset gjorde. På morgonens fanns en annons på Expressens förstasida om att man kunde bidra till Haiti genom att skänka till Röda Korset.



expressen.se, 12 januari 2010

Den 14 januari inleddes rättegången mot Johan af Donner vilket fick en del uppmärksamhet i medierna. Den 15 januari meddelade finansmannen Roger Akelius att han skänkte 100 miljoner till Haiti via hjälporganisationen SOS barnbyar. Enligt medierna väljer han SOS Barnbyar för att de inte betalar ersättning till sin styrelse och för att de har bra kontroll på sin ekonomi till skillnad från exempelvis Röda Korset. Bengt Westerberg bemöter den indirekta kritiken i medierna. Bland annat rapporteras det i Affärsvärlden (100119) att "Valet upprör Bengt Westerberg" som citeras med att " Jag tror aldrig att han hade investerat i aktiebolag som hade haft en styrelseordförande med det argumentet, det viktiga är att organisationen sköts väl" (SvD 100119).

Det visar sig dock att ersättningen per se är en fråga som upprör många. Många av mediernas egna företrädare går ut och debatterar för att Westerbergs ersättning är orimligt hög, att han är girig och att det inte är förenligt med en organisation som bygger på ideellt arbete. Dessutom ifrågasätts både Westerbergs kompetens och insats samt huruvida organisationen sköts väl. Här är ett axplock av kommentarerna på nyhetssajten E24:

Inlagd av eftertänksam liberal, 2010-01-20

Bengt, med det arvudet du har så förväntas en kunskap om personkännedom men du saknar den, när du har en nära medarbetare som af Donner. Bengt se din otillräcklighet och lämna Röda Korset innan RK hamnar för djupt ner.

Jag lämnar RK om BW är kvar.

Inlad av: NFN, 2010-01-19

Håller med Akelius om att Westerbergs utsugning inte passar i en välgörenhetsorganisation. Om den sköts väl hade "af Donnera till mig" inte kommit åt alla 7 miljonerna eller om det nu är än mer vem vet. Hur många bössor måste fyllas för de giriga i toppen skall få sitt tusentals. Skäms gamla storfräsare" NFN

Röda Korset två stjärnor?

Inlagd av: Lasse Maja Bollnäs, 2010-01-19

Här med säger jag upp mitt medlemskap i Röda Korset och kommer inte att stå med en bössa och tigga pengar i fortsättningen. Det kan Bengt med sitt arvode göra själv, ta gärna en veckolön och stoppa i bössan.

Westerbergs förklaring stinker!!!

Många kommentarer har uttrycker politiska åsikter om politiker och byråkrati men också en bristande kunskap om att Röda Korset är en självständig organisation vars medlemmar beslutar om tillsättning av personer och arvodering.

Inlagd av: Rolf Kraft, 2010-01-19

Låt kompetenta personer som har stort engagemang och är beredda att arbeta utan ersättning ta över befattningarna i dessa organisationer. Det finns många. Att som nu gett roller som ordf i RK till en avdankad partiledare som reträttplats är skandal. Avskaffa SIDA snarast och ge personer och företag möjlighet till skatteavdrag för bidrag till de verkligt behövande. Stora kostnader skulle du sparas i onödig administration.

Säger allt

Enligt Dagens Media (20100120) anser sig Westerberg felciterad om att han skulle sagt att det inte förelåg misstankar om förskingring mot af Donner när organisationen de facto redan lämnat in en polisanmälan. Han protesterar i samma artikel mot Akelius beskrivning av att de första 30.000 inbetalningarna à 100 kr till Haiti går till att betala Röda Korsets ordförande och generalsekreterare. Den förre tjänar drygt 800.000 kronor om året och den senare drygt en miljon. Westerberg hävdar att ” – inte ett öre av det vi samlar in till Haiti eller något annat ändamål går till mitt arvode. Det tas helt ur medlemsavgifterna och det är medlemmarna som bestämmer arvodets omfattning. ”

Trots att Akelius beräkning är felaktig och Westerberg får utrymme att förklara detta liksom hur han tidigare blivit felciterad återkommer dessa uppgifter regelbundet i flera medier. Bland annat i Dagens Industris ledare den 22 januari 2010. Under rubriken ”En skugga faller över Röda Korset” återberättas de och kopplas samman med bedrägeritalet mot af Donner. Misstankarna mot att Westerberg inte skött sitt uppdrag tillfredsställande

stärks i medierna. När Westerberg hävdar att det är svårt att skydda sig mot af Donners typ av bedrägeri menar Dagens Industri att det borde varit lätt.

Rapporteringen väckte starka reaktioner internt bland medlemmar, frivilliga och tjänstemannaorganisationen. Den var närmast lamslaget av kritiken och aktiviten som följde på den. Särskilt hårt var trycket på presstjänsten, receptionen och medlemsservicen. I takt med att af Donner-affären och kritiken mot Westerbergs arvode fick allt större medialt utrymme ökade samtalen till växeln med i snitt 70 procent från den 22 till 25 januari. Extra bemanning sattes in i växeln och i medlemsservicen.¹

Flera högt uppsatta medarbetare som inte alls hade med kommunikationsarbetet att göra beskriver hur deras eget arbete stannade upp eftersom ledningen, inklusive ordförande, generalsekreterare och vice generalsekreterare var helt uppslukade av affären; ”– Det gick helt enkelt inte att få access”, säger en av medarbetarna.

Mediebevakningen under våren handlar mer om Westerbergs arvode än om organisationen Röda Korset. Det står klart att både journalister och representanter från allmänheten är upprörda över den. En tredjedel av artiklarna ingår i kategorin åsiktsorienterade, det vill säga ledare, krönikor, debattartiklar och insändare. Det står inte alltid klar om insändarna är medlemmar i Röda Korset, givare till Röda Korset eller ingendera. Läsarna uppmanas att skänka pengar till andra välgörenhetsorganisationer och Westerberg uppmanas att avstå från sitt arvode. Nästa steg i mediernas rapportering om Röda Korset är att två styrelseledamöter hoppar av från sina uppdrag vilket också kopplas till den senaste tidens händelser. Westerberg hävdar att de lämnar på grund av tidsbrist men enligt medierna att det råder en förtroendekris för Röda Korset. Aftonbladet (20100222) skriver att ”Skandalomsusade Svenska Röda Korset ska försöka vända den negativa rapporteringen”. Men det är svårt eftersom medierna hela tiden rapporterar om Röda Korset genom att återupprepa af Donners bedrägeri, Akelius anklagelser och Westerbergs orimligt höga ersättning.

¹ Rapport till Centralstyrelsen för Svenska Röda Korset den 3 februari 2010.

Röda Korsets kommunikationsstrategi

I ett första skede bedömer man inom Röda korset att skrivierna om Westerbergs arvode kommer att blåsa över. Akelius jämförelse och resonemang uppfattas som orimligt, felaktigt och rent av dumt. Beslutet om arvodet har fattats stadgeenligt och inom ledningen ser man heller inget fel i beloppet. Organisationen har en policy om att betala bättre löner än många andra välgörenhetsorganisationer i syfte att konkurrera om den bästa kompetensen. Röda Korsets verksamhet och organisation skiljer sig markant mot exempelvis Akelius exempel SOS Barnbyar. Den senare är en ren insamlingsorganisation medan Röda Korset har en stor svensk verksamhet, flera hundra anställda och hundratusentals medlemmar. De interna diskussionerna på Röda korset handlar till en början om att allmänheten väl ändå måste förstå dessa skillnader. Dessutom är organisationen van vid att medierna ifrågasätter löner och arvoden men intresset brukar falna ganska snart.

Men mediestormen lägger sig inte, tvärtom finner ledningen snart att läget är så allvarligt att det är nödvändigt att informera styrelsen och en rapport sätts samman där generalsekreterare Christer Zettergren skriver: "Många tjänstemän upplever nu att kritiken mot ordförandens arvode är så stor att det är svårt att utföra arbetet." Zettergren drar också slutsatsen att strategin om att låta verksamheten vara i fokus för all extern kommunikation som organisationen bestämde sig för efter af Donner-affären inte fungerar. Zettergren skriver i rapporten att:

Tidigare har alltid diskussionerna och nivån på arvodet tystnat genom att vi kommunicerat vår verksamhet. Nu räcker det inte med att belysa verksamheten för att återskapa förtroendet för organisationen.

I rapporten redogörs också för ett möte som presschef och ledningspersoner haft med Yves Daccord, ICRC:s (det internationella Röda Korset) kommunikationschef och blivande generaldirektör när denne besökte svenska Röda korset. Zettergren skriver att:

Han ifrågasätter hur styrelsen agerar och poängterar att vi inte har ett kommunikationsproblem utan ett ledningsproblem. Han gör en analys och föreslår fyra alternativ:

1. Både generalsekreteraren och ordföranden avgår eller tar time out
2. Ta tag i problemet och kalla till extra Riksstämman

3. Sätt GS och ordförande i karantän och låt dem inte uttala sig i medierna på 2-3 månader.
4. Gör ingenting (Detta är ej att rekommendera!)

Vid ett internt mediestrategimöte den 25 januari diskuterades de olika alternativen. Det bedömdes då att det inte skulle lösa några problem om ordföranden avgick. Man bedömde också att det inte skulle spela någon roll om man valde att sänka arvudet. Alternativet att inte ge något arvode alls skulle innebära problem inför nästa stämmoperiod. Istället förespråkade man att behåll status quo men låta andra företrädare från centralstyrelsen kommunicera i medierna. Ingen, inte heller styrelseordföranden eller generalsekreteraren skulle behöva försvara sin egen ersättning.

I ledningsgruppen den 2 februari kommer man fram till att det inte går att kommunicera sig ur krisen. Det är skillnad på att vara övertygad om att ha rätt och att få rätt i allmänhetens ögon, skriver Zetterberg. Han avslutar rapporten med att konstatera att i början av året har 2200 medlemmar hört av sig för att avsluta sitt medlemskap och omkring ytterligare 400 har skrivit brev och riktat kritik mot ledningen. Därtill har andelen som brukar betala inbetalningskortet som skickas ut med tidningen Henry sjunkit från 52 procent till 45 procent under januari månad.² Styrelsen bestämmer så att det skall hållas rådslag i organisationen. Medlemmarna i hela landet skall diskutera huruvida man ska ha en arbetande ordförande och i vilken grad denne skall ha ersättning. Sedan skall det hållas en extra Riksstämman som skall fatta beslut om ordförandens ersättning. Den 9 februari meddelar Röda Korset att organisationen skall hålla en extra Riksstämman i maj och inför den skall hela organisationen diskutera och ta ställning till styrelseordförandens arvodering. Westerberg själv hade föreslagit den åtgärden långt tidigare men inte fått gehör för den i styrelsen. I medierna meddelar också Westerberg att hans arvode fryses inne till dess Riksstämman fattat beslut. Medierna rapporterar om detta som ett försök att reparera det skadade förtroendet.

I och med att detta kommuniceras ut och rättegången mot af Donner inleds hoppas organisationen på lite lugn och ro.

² Rapport till centralstyrelsen den 3 februari 2010.

Medierna fortsätta granska ersättningar och kostnader inom Röda Korset

Grafström och Windell (se Petrelius Karlberg et al kommande) visar i sin medieanalys hur medierna håller fast vid att granska ersättningar och kostnader inom Svenska Röda Korset. Band annat uppdagas att rektorn vid Röda Korsets högskola får "rekordlön". Aftonbladet avslöjar notan för en kick-off som Röda Korset haft för sina anställda (Aftonbaldet, 20100216). Alltid refereras till tidigare negativ rapportering om af Donner och Westerberg vilket förstärker bilden av att ledningen inom organisationen är girig. I medierna och på debattforum på nätet fortsätter man att skriva om Röda Korset. Parallellt med nyhetsrapporteringen om Westerbergs arvode utvärderas Westerbergs *sätt att hantera* sakfrågan och på flera håll hörs röster om att Westerberg i sig utgör en belastning för Röda Korset. Återigen är det Akelius som väcker frågan på Newsmill.se (20100214). Akelius aktiva deltagande i kritiken av Westerberg får mig att undra om han hyser ett personligt agg mot Westerberg. Westerberg kan inte påminna sig om att han någonsin träffat Akelius eller på något annat sätt haft med honom att göra. Akelius hävdar att det inte finns något personligt inslag i hans kritik av Röda Korset. Han berättar att han tidigare skänkt pengar till organisationen men att han efter att noga ha granskat deras ekonomiska rapportering inte tycker att de sköter organisationen väl. Han gav SOS barnbyar pengar även förra året men då kommunicerade han inte ut det. I år valde han dock att berätta det offentligt eftersom "han ville hjälpa SOS Barnbyar att få lite merutrymmer i medierna".

Mitt i denna negativa uppmärksamhet rapporterar Di om en undersökning som visar att de flesta svenskar fortfarande skulle välja Röda Korset om de skulle skänka pengar. Detta visar på en motstridig bild som organisationen upplever. Samtidigt som kritiken är hård och påtaglig i medierna, liksom i den respons som organisationen möter genom mail, brev och telefonsamtal så går fortfarande insamlingarna bra. Inom organisationen lever känslan av att det fortfarande finns ett förtroende för organisationen som är större än vad det framställs som i medierna.

I slutet av februari, efter sex veckors intensiv negativ rapportering, skriver Bengt Westerberg på eget initiativ en debattartikel till DN Debatt (20100228). Där förklarar han sin ståndpunkt på flera av de områden som han kritiserar. Han påtalar också direkta

felaktigheter som att styrelsens arvodering skulle finansieras av insamlade medel, den finansieras i själva verket av medlemmarna avgifter. Efter publiceringen av debattartikeln upplever tjänstemännen att medieuppmärksamheten lägger sig, och det är också vad medieanalysen visar. Dock kommer frågan om hur Westerbergs arvoden finansieras att återigen ifrågasättas, och det gäller både hans uppdrag för den svenska organisationen och hans uppdrag i den internationella organisationen. Westerberg menar att det förekommer några direkt felaktigheter i medierapporteringen. Aftonbladet hävdar bland annat att han har tjänat över 200.000 på ett möte.

Får 246 600 – för två möten

Bengt Westerbergs styrelseuppdrag betalas av de svenska medlemmarna

GENÈVE. Bengt Westerberg har fått ett guldkantat avtal som styrelseledamot i Internationella Rödakorsfederationen i Schweiz.

Aftonbladet kan i dag avslöja att styrelsen bara har två möten per år – och ledamöterna får ett arvode på närmare en kvarts miljon kronor.

Ersättningen betalas av Röda korsets medlemmar i Sverige.

Bengt Westerbergs förmånliga ersättningar utreds nu av Röda korsets medlemmar genom rådslag. Tills ett nytt beslut fattas i frågan senare i vår avstår Westerberg från sitt arvode.



 Bengt Westerberg.

Aftonbladet.se, 3 april 2010.

Det värsta övertrampet står tidningen Resumé för. Den 29 april publicerar tidningen Resumé en ledare där chefredaktör Viggo Cavling skriver att "Bengt Westerberg gjort sig skyldig till skyddande av brottsling" i samband med af Donner-affären. Det är den enda artikel som Bengt Westerberg väljer att anmäla till Pressens Opinionsnämnd.

Olika röster ges utrymme att uttala sig i medierna under hela perioden. Röster som hänvisar till Röda Korset i relaterade ämnen. Olika kommunikations – och pr-experten uttalar sig kontinuerligt i medierna och bedömer Röda Korsets kommunikationsstrategi

under krisens gång. Detta utan att ha någon kontakt med representanter för organisationen. En av dem är Paul Ronge som enligt Aftonbladet sågar Westerbergs försvar med att "man kan inte lägga smink på ett skitigt ansikte". Artikeln uppmärksammar att Röda Korset får en ny kommunikationsdirektör Andreas Jansson den första juni. Hans strategi uppges enligt artikeln vara att på ett nytt och bättre sätt förmedla nyttan med Röda Korset. Den strategin förkastas av medierådgivaren Ronge. Han menar att "– Det viktigaste är att förklara för människor hur det här bedrägeriet kunde hända och visa alla saker man gjort för att det aldrig ska kunna upprepas. Ta det här med tjänstebilarna, till exempel. Både förre kommunikationsdirektören och generaldirektören körde Jaguarer. Hur är det ens möjligt att ha den sortens fordon som tjänstebil när man jobbar för en hjälporganisation." Hans budskap är att det fortfarande finns skit som organisationen och dess ledning inte tagit hand om. Organisationen står frågande till vad det är för skit de skulle tvättat bort. Frågan om tjänstebilar klarade organisationen ut för flera år sedan. Faktum var att de äldre Jaguarer som bilentusiasten Zettergren körde var billigare än den vanligaste svenska tjänstebilen, men trycket från medierna och symbolhandlingen i bilmärket gjorde att han fick byta till en volvo.

Provokationer och reaktioner

En nära medarbetare till Bengt Westerberg beskriver att vissa människor verkar bli provocerade av honom. Varför är han så provocerande? Han är ett rött skynke för invandrarfientliga grupper, alltsedan när han reste sig ur soffan efter valet 1991, menar flera medarbetare. Westerbergs tror själv att hans starka ställningstagande för flyktingar retar många främlingsfientliga människor. Deras initiativ till att höra av sig ökade markant under våren 2010. Nära medarbetare till Westerberg fick ta emot många obehagliga och ibland hotfulla samtal. Den typen av samtal har alltid förekommit men de blev under den här perioden betydligt fler och frekventare. En medarbetare beskriver hur hon försöker förklara för dem som ringer hur Röda Korsets verksamhet fungerar men det är dom inte intresserad av att höra. Hon tycker att debatten är "frustrerande när man vet allt han [Bengt Westerberg] gör för arbete" och många medarbetare vittnar om Westerbergs stora arbetskapacitet. Han sägs vara väl insatt i debatterna och "han har läst allt." Utanför organisationen menar flera pr-konsulter att Westerberg i sin politiska gärning och attityd

av att vara "god och moralisk oantastlig" provocerat och att fallet i medierna därför blir desto hårdare.

Som stöd under den intensiva perioden har flera medarbetare haft samtal med företagshälsovården. Man har också utformat verktyg för att underlätta kommunikationen. Bland annat utformades standardiserade samtalsmallar så att samtalen inte skulle behöva bli så personlig. De mest hotfulla meddelanden polisanmälades. Många har tagit illa vid sig. De som har erfarenhet av kriser i andra organisationer verkar ha lättare att hålla kritiken ifrån sig. Den nytillträdande generalsekreteraren arbetade med Riksteatern när Malexandermorden skedde. Några fångar som hade arbetat som skådespelare i en uppsättning av Lars Norén rymde i samband med repetitionerna och under flykten sköt de två poliser i Malexander. Hur illa det än var under Röda Korsets kris så var det i alla fall aldrig fråga om två döda människor.

Även andra ideella organisationer reagerar på händelserna och ger sig in i debatten. I ett reportage i SvD, "Arvoden delar idrotten" diskuteras frågan om ersättning för ideellt arbete och den intervjuade ordföranden för Bordtennisförbundet uttrycker med emphasis att "Jag vill inte att en person ska tjäna 800000 kronor om året för att sedan tala om hur viktigt det ideella ledarskapet är". En ledare i SvD kommenterar att biståndsminister Gunilla Karlsson länge har legat i bråk med SIDA och nu har generaldirektören och ledningen fått gå efter att mångmiljon belopp hamnat i fel fickor i ett afrikanskt mottagarland. Ledaren citerar socialdemokraternas talesman i biståndsfrågor Kent Härstedt som enligt SvD är orolig för att den här kritiken ska "leda till att vi får en debatt där biståndet ifrågasätts. Som bedrägerierna och lönediskussionerna inom Röda korset som ju fått konsekvenser för givandet". Min tolkning är att händelserna i Röda Korset anses ha gett konsekvenser för hela insamlingsbranschen och används i politisk retorik. Lönediskussionen är etikett för någonting som är fel, ruttet i ett system.

Dagens Nyheter Henrik Berggren skriver (20100214) att "Frågan är till och med om inte just verksamheter med strak moralisk profil är mer sårbara än vinstdrivande företag. Inte därför att de som arbetar där är mer korrupta, utan därför att de kan vara svårt att ifrågasätta de anställdas vankel på en arbetsplats där alla per definition är goda människor."

Han tror också att ideella organisationer just därför är sämre på att granska oegentligheter än storföretag och byråkratier eftersom tilliten är en särskilt viktig tillgång för de organisationer som arbetar med välgörenhet. Det är ett försök till analys av vad organisationens särart har för betydelse för situationen. Berggren skriver också att ”konsekvenserna av Johan af Donners falska fakturor kan bli förödande för Röda Korset. Utan hans bedrägerier skulle den nuvarande ledningen förmodligen ha kunnat hantera diskussionen om Bengt Westerbergs och andra personers höga ersättningar. Frågan om hur anställda funktionärer ska avlönas i frivilliga föreningar är trots allt en angelägenhet för medlemmarna.”

Det är ett ställningstagande som inte är särskilt vanligt förekommande i medierna. Utifrån den logiken borde det vara medlemmarna i Röda Korset som måste ta sitt ansvar och inte betala så höga ersättningar och arvoden. Men den kritiken har jag inte sett någonstans. Som en medarbetare inom Röda Korset formulerar det, ”det är inte Aftonbladet som bestämmer vem som ska vara ordförande i Röda Korset eller vad han ska ha i ersättning, det är det medlemmarna som gör!”.

Frågan om arvode och ideellt arbete lever vidare i medierna och inte minst inom Röda Korsets organisation vars medlemmar under april månad diskuterar inställningen till styrelseordförandens uppdrag och arvode i kretsarna runt om i landet.

Presskonferensen

I början av maj avgår Röda Korsets generalsekreterare Christer Zettergren. Alla stora dags- och kvällstidningar rapporterar om Zettergrens avgång och tillträddandet av den nya generalsekreteraren. Artiklarna kopplar samman Zettergrens avgång med af Donner-affären och den debatt som varit kring Zettergrens och Westerbergs arvoden.

Lördagen den 8 maj håller så Röda Korset extra Riksstämman i folkets hus vid Norra Bantorget. Mötet håller på i flera timmar. Klockan 14.00 hålls presskonferens där beslutet ska presenteras. Pressekreteraren inleder presskonferensen när hon räknat in de förанmällda medierna. Det är knappt tio journalister och fotografer i rummet. Hon lämnar

ordet till valberedningens ordförande Stig Andersson som förklarar att ett extra riksmöte har avhandlats. Han betonar folkrörelsetraditionen för organisationen och är noga med att poängtera att 89 procent av medlemmarna direkt eller indirekt deltagit i diskussionen och beslutet om ordförandens uppdrag och arvodering. De har tagit ställning till tre modeller för styrelseordförandeskapets utformning. En majoritet, 60 procent har röstat för nuvarande modell med en arbetande, avlönad styrelseordförande. Endast 10 procent har röstat för en oavlönad, frivilligarbetande styrelseordförande. Han är nöjd och stolt över den stora uppslutningen som är ett uttryck för den demokratisk förankring. Beslutet är fattat och nu är det klart. Han presenterar också den nya generalsekreteraren Ulrika Årehed Kågström och de två nyinvalda styrelseledamöterna Elisabet Perttu och Bo Hermansson. Därefter tar Bengt Westerberg vid och fäller inledningsvis några kommentarer om den intensiva pressbevakningen och att det vore roligare att få den uppmärksamheten för verksamheten. ” - Särskilt säger jag detta till Aftonbladet eftersom jag ser att ni är här och ni har skrivit mycket negativt.” Den unge reportern från Aftonbladet tittar inte upp från sin dator och ingen verkar reagera på uttalandet. Westerberg förklara sig vidare nöjd med beslutet och framför allt att det är fattat och att det finns en logik som organisationen nu kan hålla sig till. Ersättningen till styrelseordföranden ska följa den till riksdagsledamöter. Därefter ber han att få visa en film för att rikta fokus – ”mot det som vi håller på med”. Filmen är en del i kampanjen för Röda Korsets arbete med att återföreana familjemedlemmar som skilts åt i krig och oroshärdar. Det är stark film där barn och mor återförenas på en flygplats någonstans i Sverige efter att ha varit åtskilda i flera år och inte vetat om den andre levde. Pressekreteraren vrider sig på sin stol. Idén med filmvisning var Westerbergs.

Efter filmen blir det frågor. Stämningen är lättsam, journalister och fotografer känner varandra. En TT-fotograf kramas om av pressekreteraren och en gemensam vän kommer på tal. SVTs kvinnliga reporter förbereder sig för intervju med Ulrika Årehed Kågström och skojar om sina korta armar och ben – ”jag är som Jan Guillou”. Alla ställer samma frågor till Årehed Kågström och Westerberg, det handlar om deras löner och ersättningar. Årehed Kågström svarar tålmodigt, och en reporter säger efter intervjun, närmast beklagande, att ”du vet att jag måste ställa de här frågorna”, och visst, det vet Årehed Kågström.



Presskonferens i Folkets Hus, 8 maj 2010

När presskonferensen är slut pustar Röda Korsets representanter ut. På mina frågor förklarar de journalister som är närvarande att de inte vet något om den övriga bevakningen av Röda Korset. Ingen av dem säger sig ha arbetat med den pågående medieberättelsen tidigare – de är endast här för att det är lördag och deras jobb idag. Samtliga hänvisar de till andra reportrar inom respektive medieredaktion för mer information om synen på och nyhetsarbetet med Röda Korset

Dagen efter presskonferensen publicerar flera av dagstidningarna artiklar om att Westerbergs lön sänks. Aftonbladet skriver positivt om kampanjen "Rädda mammorna".

Några veckor senare, den 20 maj kan man i tidningen Metro "följa i af Donners fotspår" bland butikerna kring Stureplan, som en kul grej. Kommunikatörerna på Röda Korset suckar även om varken Röda Korset eller Westerberg nämns i texten påminner den om de negativa händelserna. Samma dag publicerar Aftonbladet en helsida med foto av Westerberg och rubriken "Röda Korsets bluff". I artikeln skriver reportern att Westerbergs lön inte alls har sänkts så som meddelats utan att den i själva verket har höjts.

Artikeln innehåller flera uträkningar som bryter ner Westerbergs lön i olika delar och som vid en sammanräkning leder fram till att sänkningen med 13 000 kronor i själva verket är en höjning, "bingo för Bengt Westerberg". Reportern Richard Aschberg skriver att han kontaktats av Röda korsets egna medlemmar som undrar om arvodet verkligen har sänkts. Aschberg skriver att han då vänder sig till Westerberg för att få klarhet i detta:

Jag vänder mig till Bengt Westerberg och säger att jag inte riktigt förstår det nya förslaget. - Det är väl ganska lite du förstår egentligen, svarar han. Jag tycker det är oklart. - Ja, det är mycket du tycker är oklart. Det vill jag inte påstå, men det här tycker jag är oklart. - Det är alldeles kristallklart vad som står där. Westerberg medger senare att man kan se det nya arvodet som en höjning. - Det är en höjning för ordförandeskapet i Svenska Röda korset om man ser det isolerat jämfört med det beslut som fattades 2008 (Aftonbladet, 20 maj 2010).

Westerberg som befinner sig på ett möte med Röda Korset i Genève har låtit sig intervjuas till artikeln. Pressekreteraren på huvudkontoret anade att det skulle bli en negativ artikel eftersom Westerberg redan ringt henne och förvarnat om att han haft ett samtal med journalisten och att han nog varit rätt irriterad. "Då förstod jag att det skulle hända något", säger pressekreteraren, och förklarar att Westerberg i det här fallet vill och tror att han kan svara hur som helst. Efter samtalet lämnade pressekreteraren på dagis, köpte Aftonbladet och tog sig till jobbet. Flera journalister ringer och hon redogör för bakgrunden och hänvisar också till en egen text på hemsidan. Receptionen får information om hur de ska svara i frågan.

Realtid.se ringde, Ekot ringde och jag förklarade att det här var en Aftonbladet-grej. Jag har lämnat ett nytt svar på rednet (Röda Korsets intranät) och svar till dem i receptionen.

Realtid.se publicerar pressekreterarens text rakt av. Ekot tar inte upp det. Aftonbladet hör av sig och erbjuder Röda Korset möjligheten att chatta med läsarna. Efter en intern diskussion med nya kommunikationsdirektören och ordförandens assistent väljer Röda Korset att avböja. I telefonen förklarar pressekreteraren för Aftonbladet: ” - Vet du, det känns som att det här är någonting som ni har dragit upp som vi inte tycker är någonting märkvärdigt. Vi har svarat... ”

Pressekreteraren lägger ut en kommentar till artikeln på hemsidan.

I dagens Aftonbladet utpekas Röda Korset felaktigt för att bluffa. Den konstruktion som valdes i vårens rådslag innebär en sänkning av ordförandes totala arvode och ingenting annat. Vad man demokratiskt valde var att behålla en heltidsarbetande ordförande och att arbetet skulle ligga i samma nivå som för en svensks riksdagsledamot (Röda Korsets hemsida, 20 maj 2010).

I kommentaren förklaras också att den tidigare konstruktionen av ordförande Westerbergs lön har tagits bort. Enligt den betalades en del av ersättningen med tanke på Westerbergs arbete som vice ordförande i Internationella Röda Korset och rödahalvmånefederationen. Vid Riksstämman om drygt ett år kommer man återigen ta ställning om arvodesfrågan.

Westerberg ställer inte upp till omval

I slutet på maj faller domen mot Johan af Donner för hans bedrägeri mot Röda Korset. Återigen skriver medierna inte bara om af Donner utan också om kritiken mot Westerbergs arvode. Nu ifrågasätts också den bristfälliga interna kontrollen inom Röda Korset och hur Westerberg kunde undgå att upptäcka af Donners bedrägeri. Vad gör egentligen Westerberg i sin roll som styrelseordförande. Medarbetare förklarar att Westerbergs tidigare ersättning speglar en uppskattning om hur han fördelar sin tid, det vill säga 70 procent på svenska Röda Korset och 30 procent som vice styrelseordförande i Internationella Röda Korset. En av de intervjuade berättar:

Internationellt deltar han i mycket möten, tar del av material, har åsikter i relevanta frågor, deltar i arbetsgrupper, träffar kollegor, har koll på området. Nationellt är det

mycket officiella möten, är med på årsstämmor, seminarier bland förtroendevalda och deltar i möten med regering och myndigheter. Det gäller både att han bjuds in och att han fungerar som dörröppnare. Han är med i processerna och tar fram material, påverkar, skriver. Exempelvis när det gäller momsregler på finansdepartementet.”

Genomgående beskrivs Westerberg som väl insatt och väl påläst. Hans kapacitet och insats benämns som imponerande. Ibland verkar det hans kapacitet dock upplevas som lite besvärlig eftersom han är inne på detaljer, han räknar och skriver och har synpunkter. ”Han är sådan som person”, förklarar en medarbetare.

Under hösten 2010 kommer den nyrekryterade kommunikationschefen allt mer in i arbetet. Han är tydlig i sin analys: Westerberg har blivit en belastning för organisationen. Så fort han bestämt sig för att inte ställa upp till omval måste Röda Korset gå ut med det i ett pressmeddelande. En pressekreterare gör invändningar och undrar varför de inte skall göra som de brukar. Hon berättar att ”det finns en tydlig process för valberedningen och det kan vi kommunicera när frågan blir aktuell.” Kommunikationschefen resonerar enligt devisen att här kan man inte vinna mot medierna, bara minimera skadorna. Några dagar senare har Westerberg bestämt sig för att inte ställa upp för omval, enligt ett pressmeddelande från Röda Korset. Alla tidningar tar upp nyheten. Aftonbladet konstaterar att ”var femte har lämnat Röda korset efter skandalerna. Nu tar Bengt Westerberg konsekvenserna och lämnar sin post”.



Aftonbladet, 22 oktober 2010.

Grafström och Windell konstaterar i sin innehållsanalys att medierapporteringen om Röda Korset präglas av två händelser. Först rapporteringen om af Donners bedrägeri och därefter om Bengt Westerbergs arvode. Den senare har drivits av Roger Akelius kritik på newsmill.se och sedan av andra ekonomiska förhållande inom Röda Korsets organisation, som rektorslöner och konferenser. Af Donner har gjort brottsliga handlingar medan Westerberg framställs som omoralisk om än inte i juridisk bemärkelse (förutom i Resumé). Även illustrationerna av nyheterna förstärker Westerberg som huvudperson och skurk i rapporteringen. Det är nästan alltid hans bild som publiceras. Själv säger Westerberg att han inte tyckte att allt medialt fokus var på honom, men visst upplevde han att "jag var Röda Korset" under den här perioden.

Vem är det då som är offer i berättelsen? Medierapporteringen fokuserar på att det är givare som lurats på pengar. I några fall är det ett medlemsperspektiv som lyfts fram, andra medlemmar arbetar på och Westerberg kostar dem pengar eller är osolidarisk. Volontärens

perspektiv, mannen eller kvinnan som arbetar ideellt utan ersättning, förekommer till del men ett perspektiv som lyfter fram att mottagarna lurats på pengar ännu mer sällsynt.

Grafström och Windell konstaterar också att majoriteten av medierapporteringen som rapportera om Westerberg och dennes arvode är negativt vinklade. Den konstaterar också att kritiska läsarkommentarer och insändare har publicerats under hela perioden.

Aftonbladet är den tidning som har flest artiklar och dessutom mest negativt vinklade artiklar. Det har väckt tankar om konspirationsteorier inom tjänstemannaorganisationen.

En medarbetare berättar att af Donner under sin tid som kommunikationschef hade ett strategiskt mediesamarbete med just Aftonbladet. Det finns därför misstankar bland anställda på Röda Korsets kommunikationsavdelning om att chefer på Aftonbladet idag känner sig lurade av af Donner och nu hämnas på Röda Korset genom att förfölja organisationen med negativ, snedvriden rapportering.

I februari 2011 konstaterar Pressens Opinionsnämnd (PO) att Resumé inte har kunnat presentera något fog för påståendet om att Bengt Westerberg skulle ha gjort sig skyldig till skyddande av brottsling. Chefredaktören tycker dock att PO har fel och ledaren får ligga kvar på webben utan kommentar från PO.

Del 2 Organisationen, ledningen och medierna

Röda Korsets organisation består av två delar, dels frivilligorganisationen, dels tjänstemannaorganisationen. Endast tjänstemännen är avlönade, allt frivilligarbete sker på ideell basis. Organisationen hade under våren 2010 ca 30000 frivilliga organiserade inom 1178 kretsar och 200000 medlemmar. Det är medlemmarnas avgift som finansierar tjänstemannaorganisationen. Tjänstemännen är 450 personer men redan under våren vet man att man kommer minska med ca 180 personen. De anställda är verksamma inom huvudkontoret och regionala kontor.

Professionella idealister och ideella proffs

Internt på Röda Korset är det både under tiden då af Donner-affären florerar i medierna och i samband med Westerbergs arvode tydligt att organisationens medlemmar kämpar med hur andra aktörer förhåller sig till dem. Den svenska verksamheten är stor och

komplex. "Det är svårt att berätta vad vi gör. Det är mycket enklare med insamlingarna", beskriver en kommunikatör. Men även med insamlingarna råder olika syn på vad Röda Korset faktiskt gör. På huvudkontoret där tjänstemännen arbetar kommuniceras att man *bygger upp kunskap och beredskap hos dem som riskerar att hamna i katastrof så att de skall kunna klara det själva*. Inom den del av organisationer där frivilliga volontärer ute i landet arbetar med att samla in medel kommunicerar en del fortfarande att svenska Röda Korset *hjälper fattiga barn och mammor i Afrika*. Det här är kommunikatörerna medvetna om och ser som ett problem.

Inom tjänstemannadelen strävar man efter att vara professionell och "bäst" inom välgörenhetsbranschen men fortfarande behålla sin särart som ideell organisation. "Det är viktigt att visa och förklara att vi inte är ett företag", menar en chef. Som exempel säger hon att Röda Korset inte ska ta ut kapital. Inte ska samla pengar på hög. Inte gå med vinst. Det kan vara svårt för en utomstående som betraktar organisationen som om den vore ett vinstdrivande företag. "Vi vill redovisa som ett företag men vi är inte det. Och många här kan inte ens läsa en årsredovisning", fortsätter hon. Många är också självkritiska. Det har exempelvis aldrig gjorts uppföljningar av insamlingar helt enkelt för att de inte har efterfrågats. Man har inte haft kunskap om hur medlemsantalet korrelerar med insamlingskampanjer och dylikt. De har en känsla av att en del av de argument som medierna driver inte stämmer men de kan inte bevisa det.

En chef inom organisationen menar att de har god kontroll på ekonomin men att det ibland är svårt att relatera den till verksamheten. Personen säger att det är svårt att mäta resultat i den här typen av verksamhet. Många frivilliga har svårt att rapportera och det gör det svårt att få god kvalitet i uppföljningen. Hon är också arg över jämförelsen med SOS Barnbyar och Läkare utan gränser – organisationer som hon menar saknar uppföljning, som inte utbildar på plats och som skickar personal hit och dit över hela jordklotet.

Alla jag talar med i organisationen upplever sig som mycket professionella inom den egna verksamheten.

När det gäller papperslösa, asylproblematik, familjefterforskningar, då är vi jätteprofessionella. Där besitter vi riktig spjutspetskompetens. Vi är också professionella på handläggarsidan och kan snabbt läsa in oss på olika geografiska

områden. Vi är extremt kostnadseffektiva i vårt upplägg att lära utsatta människor och grupper att hjälpa sig själva när olyckan är framme.

Att de inte är ett företag men en välgörenhetsorganisation innebär också att det blir problematiskt med ersättningsnivåerna. I interna diskussioner med medarbetare blir det tydligt att frågan om ersättningen är infekterad. Som en av kommunikatorerna uttrycker det, "de skulle aldrig kräva att deras läkare var oavlönad, men vi ska vara det". Båda är exempel på goda aktörer i samhället. Alla medarbetarna kan också ge exempel på varför det är rationellt och ekonomiskt att ha avlönad personal. En del arbete blir inte utfört, eller betydligt sämre utfört annars. Det går också att utkräva ansvar på ett bättre sätt. Anställda tjänstemän kan innebära effektivitetsvinster i samordningsfunktioner och utvärderingsarbete. Något som endast syns som en kostnadspost i redovisningen. De har alla sökt sig till Röda Korset för att de tror på det goda som organisationen gör, men lönenivån har också varit en anledning. Röda Korset har haft som policy att ge förhållandevis bra ersättning i jämförelse med andra organisationer i branschen. Det finns en idé internt om att vill man vara en professionell organisation måste man locka duktiga människor och då måste man erbjuda marknadsmässiga löner. Enligt dem kan man inte förvänta sig att medarbetarna ska gå ner alltför mycket i lön när det kommer till Röda Korset. - "Alla går ändå ner i lön". Men, som en av kommunikatorerna uttrycker det, hur kan vi försvara våra lönesättningar med att vi är mer professionella när vi har låtit oss bli grundlurade av en bedragare i ledningen? Hur professionellt är det? Flera kommunikatorer påpekar också att ersättningsfrågan inte är ny för Röda Korset. Den återkommer regelbundet på mediernas agenda och ges uppmärksamhet minst två gånger per år när TT och Dagens Nyheter presenterar sina årliga jämförelser. Trots det har organisationen inte arbetat med kommunikationen inför dessa. Flera kommunikatorer menar att det har varit dags att "spela spelets regler", det vill säga mediernas regler om att välgörenhetsorganisationer inte ger bra lön, även om de i sak förtjänar lönen.

En medarbetare på kommunikationsavdelningen menar att eftersom Röda Korset är en ideell organisation med folkrörelsetradition finns också ett starkt känslomässigt

engagemang hos de flesta medarbetare. Personen resonerar vidare att detta är någonting som kännetecknar idéburna organisationer. Då vill alla också vara delaktiga och hållas informerade. – ”I en bilbyggarverkstad kanske man varken behöver eller kräver att få vara med i ledningens alla beslutprocesser, men här vill man det även om man inte har den rätten”. Många upplever att de inte har fått information.

När alla på avdelningen fick svara på frågor (som en kul grej) var det nästan ingen som svarade ja på frågan om de ansåg sig vara välinformerade. Detta skedde under perioden då ingen fick veta vad som hände med Johan af Donner. Det hade varit skönt om någon kunde sagt att vi förstår att ni vill veta.

En chef beskriver hur organisationen har påverkats mycket av mediegranskningen. Från hennes perspektiv har medierna och arbetet med att fördela skuldbördan krävt allt fokus hos ledningen och generalsekreteraren, biträdande sekreteraren, och ordföranden. Efter den första vågen av kritik kom en ny från andra aktörer. Hon förklarar vidare:

Det blev internt problematiskt när folk utifrån klagade på ledningen, men när folk inom organisationen började ifrågasätta ledning så extremt så blev jag förvånad. Det tycker jag är illojalt. Det började med Johan af Donner och sedan tyckte alla att det blev jättedåligt. Det blev svårt att få fokus i arbetet, allt gick på halvfart. Sen februari har det blivit bättre men hösten och vintern var jobbigt. Det var också mycket internt tjafs som jag inte förstod. Om det är så dåligt så får man väl byta arbetsplats då. Det är ett problem att så många alltid har arbetat här.

Hennes, och andras berättelse vittnar om att det fanns interna frustrationen om professionalitet i utförande och attityd mellan avdelningar och medarbetare i organisationen. Några genererades av mediernas bevakning men de flesta fanns där redan innan och accentuerades snarare.

Om det fanns en frustration mellan avdelningarna upplevde andra att den närmaste kretsen svetsades samman. En person beskriver det som att de gav varandra starkt stöd och en gemensam tro på att de gjorde rätt.

” Vi har förstått vårt uppdrag. Har det fattats ett beslut så följer man det.

Arvodesfrågan är beslutad om.”

Flera ifrågasätter också mediernas, och vissa i medierna förekommande aktörers, syfte.

”Visst ska vi bli bättre men vad är de ute efter? Att förstöra Röda korset? Är det bedriften?”

En medarbetare från kommunikationsavdelningen sammanfattar de senaste månadernas händelser och dess konsekvenser som ett uppvaknande för Röda Korset:

Vi togs på sängen. Under många år var vi bäst och störst. Vi hade ingen beredskap för att det skulle komma någonting annat. Vi tror att vi ska kunna förklara oss och så ska folk säga a-ha då ska vi stödja er. Vi har missat de små symbolfrågorna som har tio år på nacken. Och det är ju uppenbart att journalister inte har intresse av att ta reda på hur det egentligen ligger till. Och det är sorgligt. Det finns ett uppdämt behov av att få trycka till vår väna, snälla organisation som vill så väl.

(O)organiserad kommunikation

Under perioden då mediedrevet pågår uttrycker flera medarbetare sitt missnöje med Röda Korsets kommunikationsavdelning som de menar inte har lyckats föra ut budskapet om det rättfärdiga i ersättningarna; ”De tycker att vi ska spela efter mediernas regler när det gäller arvodesfrågan. Det är ett problem att vi inte har någon bra kommunikationsavdelning” säger en chef. På kommunikationsavdelningen upplever man att de får bära hundhuvudet för den dåliga mediebilden, men att det är en orättvis beskrivning. Ett sätt för organisationen att enkelt hitta en syndabock. På kommunikationsavdelningen är man också kritiska till organiseringen av kommunikationen. Kommunikationsavdelningen är placerad högst upp i huset, men under krisen har en pressekreterare flyttat ner och sitter med ledningen, generalsekreterare, biträdande generalsekreterare, styrelseordförande och deras assistent. Den pressekreteraren har tillgång till ledningen och sitter även med på ledningsmöten, men informationen har enligt kommunikatörerna inte förts vidare till kommunikationsavdelningen. Det har enligt kommunikatörerna medfört flera problem. Kommunikationsavdelningen har blivit isolerad och bortkopplad från viktigt informationsflöde. Det råder oklarhet om ansvarsfördelningen, pressekreterarna delar inte bilden av vem som ansvarar för vad. Ledningsfunktionen på kommunikationen är eftersatt. Flera kommunikatörer är kritiska till att kommunikationen blivit ett ledningsverktyg vilket

en del kommunikatörer ser som ett problem. Ledningen delar inte den kritiken. För dem är det självklart att en pressekreterare finns i deras närhet och hjälper dem i det kontinuerligt massiva mediebevakningen. En person förklarar att:

Där kan det sitta en sekreterare men kommunikatörerna behöver sitta någon annanstans. Annars blir det ett accessproblem, det är inte informationen som är ett problem, det behövs transparens och kommunikation! Tidigare skedde ett naturligt flöde mellan kommunikations- och pressavdelningen men nu har det stannat upp lite. Vi är mer isolerade där uppe på kommunikation”.

Och får medhåll av två personer som påpekar att det är en förtroendefråga:

Det är problematiskt att en av pressekreterarna sitter nere hos ledningen istället för på kommunikationsavdelningen som vi andra. Det förstår jag fortfarande inte vitsen med och det ställer till problem varenda dag. Den pressekreterare som sitter hos ledningen blir ett språkrör för densamma och tappar därmed förtroende i organisationen.

Ledningen för löpande diskussioner med pressekreteraren som sitter där men diskussionerna når aldrig resten av kommunikationsavdelningen. Sitter man för nära makten blir det svårt att frigöra sig från den till slut och man bär deras glasögon. Ska man ha kommunikationens eller stabens perspektiv?

Det är inte självklart bland medarbetarna hur mycket och vad som ska kommuniceras externt. En medarbetare förklarar att ”vi hade en konsult som menade att vi ska vara öppna och offentliga för vi har ingenting att dölja, men det håller inte när vi granskas. Vi är för naiva.” Röda Korset är till skillnad mot många andra ideella organisationer öppna med sina ersättningar, enligt en undersökning i Kyrkans Tidning. Den transparensen har skapat stora problem för organisationen menar en kommunikatör.

Ett annat problem var samspelet mellan kommunikatörerna och ledningen. Det fanns ett ömsesidigt misstroende mellan kommunikationsavdelningen och styrelseordföranden. Så här beskriver en kommunikatör situationen:

Vi har inte varit så professionella när det gäller kommunikation. [...] Det är ett problem att alla tycker att de kan kommunicera. Exempelvis Westerberg som inte kommunicerar med kommunikationsavdelningen.

Att man inte vänder sig mer från ledningen till kommunikationsavdelningen tolkas som ett misstroende gentemot deras kompetens och man menar att det skapar ett a- och b-lag, vilket innebär att kommunikationsavdelningen får ta hand om det som stabspressekreteraren inte hinner med. Som en medarbetare uttrycker det:

Visst kan vi vara uppdelade men vi måste fortsättningsvis vara informerade. En av de andra pressekreterarna fick beskedet om att generalsekreteraren skulle sluta på en extern föreläsning, av en åhörare!

Styrelseordföranden är kritisk till inställningen till kommunikation i organisationen under krisen. Han menar att alla inom styrelsen förespråkade en ligga-lågt-strategi och låta stormen blåsa över medan han menar att det alltid är bra att gå ut med sitt eget budskap. Han tog själv initiativ till att medverka i debattprogram i tv och till en debattartikel som publicerades på DN debatt. Hans inställning är också att alltid svara. Han svarade personligen på de hundratals mail han fick under krisen. När han befann sig i Geneve, svarar han på Aftonbladets reporters frågor trots att han befann sig mellan möten. Reportern Richard Aschberg frågade då om Westerbergs svar på Röda Korsets hemsida där han skriver om sin nya ersättning. Gång på gång upprepade Aschberg sin fråga, enligt egen utsago för att han tyckte att svaret var oklart. Westerberg menade att han upprepade gånger redogjorde för svaret. Han trodde inte på att reportern inte förstod hans svar. Trots att han uppfattade de upprepade frågorna som ett journalistiskt knep, och trots sin långa erfarenhet av medier lät han till slut irritationen lysa igenom i svaren, och det är också de svaren som återges i tidningstexten. Efter intervjun ringer han till pressekreteraren och meddelar att han nog varit irriterad i en intervju med Aftonbladet. Pressekreteraren förstod direkt att det skulle bli en negativ artikel. Att hänvisa reportern till kommunikatörerna hemma i Stockholm verkar Westerberg inte upplevt som ett alternativ. Han hade själv varit med och formulerat informationen på hemsidan om förändringen av sin ersättning. På frågan om han sänkt sin lön är svaret "Både ja och nej" och sedan följde en teknisk

förklaring. Detta svar blir sedan ett *avslöjande* i Aftonbladet om att Röda Korset bluffar om Westerbergs sänkta ersättning. Som en chef formulerar det:

Sen får vi tänka på hur vi kommunicerar, det konstiga svaret på hemsidan hade Bengt Westerberg lagt ut själv. Vi måste vara mer försiktiga med vad vi lägger ut.

Kommunikationsavdelningen led av att vara eftersatt och utan ledarskap under en längre period. Det framgår också att styrelseordföranden drev en egen kommunikationsstrategi som inte alltid var förankrad i organisationen. Organisationens styrelse förespråkade en mer försiktig och mindre proaktiv strategi. I efterhand är det många inom organisationen som konstaterar att Westerberg stod ensam i mediernas strålkastarljus, och det är någonting som fler kommunikatörer är självkritiska till.

Del 3 Diskussion om medialisering av Röda Korset och dess konsekvenser

Röda Korset som ideell organisation i medierna

I mediernas rapportering likställs ideell organisation med arbete utan eller till låg ersättning. I övrigt råder ett ointresse för Röda Korset som ideell organisation i mediernas rapportering. Organisationens särart, dess uppbyggnad och interna beslutsprocesser ägnas lite utrymme i medierapporteringen. Flera exempel visar hur mediernas logik och organisationens folkrörelselogik identifierar helt olika aktörer och olika information som relevant.

Ett exempel är presskonferensen där jag tolkar det som att organisationen lyfter fram den tyngste talespersonen för den demokratiska processen i valet av uppdrag och ersättning för styrelseordföranden, nämligen valberedningens ordförande Stig Andersson. Han är stjärnan här. Han ägnar halva presskonferensen åt att redogöra för processen, hur de olika kretsarna har diskuterat och att 89 procent av medlemmarna varit direkt eller indirekt involverade i processen. Av dessa har 60 procent röstat för att ha en arbetande styrelseordförande enligt rådande modell och denne bör vara avlönad i paritet med andra tunga tjänstemän i samhället. Valet föll på en ersättningsnivå som en riksdagsledamot. Det

finns alltså en tydlig demokratisk majoritet för beslutet vilket, i organisationen, betyder att beslutet har stor legitimitet. När det är dags för mediernas frågor är ingen journalist intresserad av att prata med Andersson. I medierna förlorar den demokratiska processen därmed sin legitimitetsgivande kraft. Medierna är enbart intresserade av intervjua och fotografera organisationens högsta företrädare och då fokusera på frågor om ersättning och förlorat förtroende.

Olika aktörer inom Röda Korset förhåller sig olika till medierna. Ett exempel är viljan eller oviljan att anpassa sig till medierna syn, vilket bland annat märks i en diskussion som fördes mellan kommunikatörerna om kommunikationen kring Westerbergs avgång. Den tillträdande kommunikationsdirektören menade att så snart Westerberg bestämt sig för att inte ställa upp till omval skulle det omedelbart meddelas i ett pressmeddelande.

Pressekreteraren däremot ifrågasatte brådskan med beskedet, organisationen hade en procedur för alla moment kring val av styrelseordförande i samband med riksstämman som inte skulle hållas för än i juni 2011. Enligt kommunikationsdirektören skulle beslutet innebära att medietrycket på Westerberg upphörde, samt att det skulle undvika spekulationer under tiden fram till riksstämman. Det slutade med att Westerberg en vecka senare meddelade att han inte ställde upp till omval. Jag tolkar det som att organisationen inte litar på sina egna processer, eller i alla fall ser fördelar med att istället anpassa sig till mediernas logik. Kommunikationsdirektörens hållning kan tolkas som att det numer finns starkare bärare av medielogiken inom organisationen, bärare av idéer om nödvändighet att anpassa sig till mediernas logik för att skapa arbetsro för organisationen. Som en pressekreterare halvt på skämt halvt på allvar säger när Westerberg avgår:

”Nu hoppas vi att det blir någon riking som tar över posten. Någon som inte behöver något arvode.”

Då skulle organisationen slippa fatta ett ur medieperspektiv obekvämt beslut och sedan behöva stå för det.

Man kan spekulera i varför medierna så enhälligt väljer att bortse från organisationens särart i sin rapportering. Ett skäl skulle vara att nyheten i så fall skulle förlora sitt dramatiska nyhetsvärde. Alla nyheter kan ju vinklas på olika sätt. Ett exempel är nyheten om medlemstappet som sker under 2010. Trots att det framgår i Aftonbladets eget diagram

(sid 28) att tappet har pågått under flera år väljer Aftonbladet att förklara det senaste årets tapp med "skandalerna". Ett alternativt sätt att rapportera hade varit att förklara tappet som del i större trend som sträcker sig flera år tillbaka och dessutom spänner över många organisationer inom det civila samhället. Aftonbladets reporter hävdar att tidningens bevakning av Westerberg och hans arvode var riktig eftersom den var så oerhört mycket högre i jämförelse med någon annan motsvarande organisations. Reportern ser inga problem med att jämföra arvoderingen mellan olika ideella organisationer med varandra. Röda Korsets organisation, verksamhet och omfattning skiljer sig på många vis från Plan som är en ren insamlingsorganisation utan verksamhet i Sverige. I det journalistiska uppdraget ligger att förenkla och en effektiv journalistisk dramaturgi är att polarisera. Det är ur journalistisk synvinkel varken intressant eller relevant att lyfta fram nyanser och problematisera. I enlighet med den ekonomisering av den ideella sektorn och samhället i övrigt är det kanske inte heller så förvånande att medierna dels fokuserar på enklare, fattbara ekonomiska frågor, som ersättningar, men samtidigt bortser från organisationsavvikelser som både tillför komplexitet och fokuserar mot andra frågor. Roger Akelius, vars gåva till SOS barnbyar utgjorde startskottet för kritiken mot Westerberg menar att han aldrig avsåg att det skulle få så stora proportioner. Han hade i tysthet skänkt 100 miljoner till SOS barnbyar redan året innan. Det här året hade han, efter att sett förödelsen på Haiti, bestämt sig för att skänka 100 miljoner till för att bygga upp en helt ny barnby. Den här gången gjorde han ett officiellt tillkännagivande och berätta om det "som ett sätt för SOS barnbyar att få lite mer medieuppmärksamhet". Han säger också att han aldrig hyst något personligt agg mot Westerberg men han är mycket kritisk till Röda Korsets. Både vad gäller deras ersättningspolicy och deras förvaltning av kapital och bokföring med mera. Läser man Akelius inlägg på www.newsmill.se får jag dock intrycket att han är starkt kritisk mot Bengt Westerberg som person och företrädare för Röda Korset. I efterhand var det framförallt vara Röda Korset som fick medial uppmärksamhet snarare än SOS barnbyar.

Som redan nämnts är berättelsen om en ordförande som erhållit oskäligt höga arvoden redan en pågående och väl etablerad berättelsen i svenska medier under den här tiden. Westerberg utgör därigenom en stereotyp som både journalister och läsare är väl förtrogen med. Att problematisera beslutsprocessen eller argumentera för rimligheten i arvodet låter

sig inte göras. Eller? Det är väldigt tyst bland försvararna av arvodet, både på ledarsidor och av organisationens egna företrädare. Tystnad brukar uppfattas som underförstått medhåll med medierna, eller i alla fall inte motstånd. Men tystanden från organisationen kan inte enbart tolkas som att Westerberg inte hade stöd. Det verkar ha funnits en stor individuell motvilja hos enskilda individer, som kunde ha försvarat Westerberg, mot att gå ut i medierna och den oviljan har respekterats av organisationen och ledningen. Med några få undantag kom Westerberg därför att framstå som ensam om att försvara sin egen ersättning. Det kan ha väckt funderingar om var organisationen stod och hur beslutet hade gått till.

Ytterligare en förklaring är att det råder dålig kunskap om den ideella sektorns särart både bland journalister och hos allmänhet. Det är inte svenska folket som ska ta ställning till Bengt Westerberg, det är medlemmarna i Röda Korset. Bertil Lindberg (1999) skriver att föreningskunskapen idag är generellt låg. Människor vet inte i samma utsträckning som tidigare hur man genomför sammanträden eller tar konkreta protokoll. Andra kunskaper som voterings och skillnaden mellan proposition och motion, absolut och relativ majoritet, att föra dialog och kompromissa. Och man känner framför allt dåligt till den starka respekten för fattade beslut. Det lyckades inte Röda Korset föra ut. Lindberg menar också att demokratiprocessen innehåller en del problem. Den är långsam och det finns ingen garanti för att det blir bättre beslut. Medierna driver istället andra frågor och på ett annat sätt med ett högre tempo, en otålighet som i sig genererar andra nyheter. Många gånger under våren och hösten ville medierna ha svar som organisationen inte kunde ge därför att den demokratiska processen först skulle ta sin tid och låta medlemmarna komma fram till ett svar. Och svarslöshet i medierna är sällan förtroendeingivande. Ibland fråga dock medierna efter information som de förväntar finns i en professionell organisation men so Röda Korset inte har kunnat presentera därför att den inte har funnits. Information om hur olika insamlingar korrelerar med skandaler, eller hur utfallet ser ut har inte tagits fram eftersom det inte tidigare efterfrågats.

Personifiering av organisationen

Medierapporteringen om Röda Korset under våren 2010 kom i hög utsträckning att handla om styrelseordföranden Bengt Westerberg. Medielogiken tenderar att förstärka personifieringen av organisationer och i medialiserade samhällssektorer som exempelvis det politiska fältet eller näringslivet tenderar ledarfigurer att få en överdimensionerad del av medieutrymmet. Dock brukar inte den individuella ledaren vara så framträdande i idédrivna organisationer. I studier av medialiseringen av företag utgör ledaren en förklaringsfaktor för att tolka företagets framtid och utveckling. Det bottnar i idén om att företagsledarens har oerhört stort inflytande på organisationen genom sitt ledarskap. Då blir det också relevant att granska ledaren. I idédrivna organisationen fyller istället idén funktion av samling och drivkraft i verksamheten. I rapportering om företag tenderar medierna att söka konsekvens mellan ledarens person och organisationens framställning. Här finns inte den konsekvensen eftersom Westerberg framställs som girig när organisationen förväntas vara givmild. Ett försök att tolka medielogiken ger att på grund av dissonansen mellan organisation och ledare (han lever inte som han lär) bör antingen ledaren bort eller så är hela organisationen moraliskt förkastlig. Att låta ledaren avgå skulle enligt den analysen vara ett sätt att få slut på mediebevakningen. Styrelseordförande Bengt Westerberg är betydligt mer i fokus i medierapporteringen än någon annan ledare för organisationen. Varför just han? Granskningen skulle exempelvis ha gällt även andra personer i ledning och styrelse? Exempelvis mot generalsekreteraren som suttit som ledare för organisationen i nio år och rimligen har haft inflytande på beslut och organisationskultur? I den frågan är såväl journalister som kommunikationsfolk och Westerberg själv ense om än med olika argument. Sammanfattningsvis blir min tolkning att Westerberg lämpar sig ypperligt för rollen som skurk enligt den så kallade medielogiken. Han är en välkänd ledare, politiskt positionerad, har image av hög moral som inte drar sig för att kritisera andra. Han är också en självständig aktör som handlar på eget initiativ, som kan uppfattas som arrogant, som ofta handlar utan förankring eller enligt gemensamt beslut med den organisation han företräder. Han är ett intressantare villebråd än andra tänkbara kandidater inom Röda Korset. När generalsekreteraren anmäler sin avgång i maj är det enbart ordföranden kvar och blir därför än mer intressant att granska för medierna. Det torde också vara en mer kostnadseffektiv journalistik eftersom det är betydligt mer

resurskrävande att granska den komplexa organisationen. Att ändra sitt ställningstagande Det innebär dessutom alltid en risk för medierna att tappa i förtroende om man ändrar rapporteringen (Chen & Meindl 1991). Ett nyhetsmedium har inte råd att byta inställning för ofta. Dessutom faller nyheten om Westerbergs ersättning in i en längre berättelse som ges i svenska medier om direktörer som ser till att sko sig själva. Och, kanske viktigast av allt, Röda Korset har bevisligen redan haft en kriminell direktör i ledningen. Det är inte givet att uppmärksamheten kring Westerbergs arvode fått sådan omfattning om det inte redan väckts misstankar om att ledningen inte hade god kontroll på ekonomin och att där råder en individuell roffarmentalitet. Styrelseordförandens ersättning bedöms av olika aktörer i medierna, och av medierna, som moraliskt förkastlig. Det finns ett ställningstagande i sak om arvodering i välgörenhetsorganisationer. Bengt Westerberg och Johan af Donner omnämns upprepade gånger i samma mening och framställs som olika exempel på samma förkastlighet inom organisationens ledning. Westerberg är i den meningen moraliskt skyldig genom association.



- Melodifestivalen fick in 4 milj. till nödlidande!
- Undrar hur mycket Bengt Westerberg fick?

Westerbergs ersättning framställs bland annat i Aftonbladets som Westerbergs handling. Det förstärker bilden av att han har tillskansat sig ersättningen. Westerberg framställs vidare som person som mer moraliskt tvivelaktig andra sätt. Exempelvis lyfts hans arrogans mot journalister fram. Eftersom journalisten är läsarnas företrädare kan arrogansen tolkas som riktad mot dem. Berättelsen om den omoraliske Bengt Westerberg upprepas ideligen i olika medier. När Aftonbladet har en egen nyhet om att Westerberg "bluffat" om sin sänkta ersättning publiceras nyheten okommenterat i bland annat svd.se och di.se. När budskapet upprepas tillräckligt många gånger "blir det" en sanning. Westerberg befinnes därmed skyldig genom upprepning.

Westerberg fick mycket extern kritik men säger sig ändå uppleva ett stort stöd från den egna organisationen. Även kommunikatörer menar att i sociala medier gick medlemmar ut och försvarade och förklarade Westerbergs ersättning. Flera medlemmar har hört av sig till huvudkontoret och vittnat om att de skrivit insändare till Westerbergs försvar men att de inte tagits in i pappersmedierna.

De aktörer som deltar i kommenterande och bedömande uttalande kring Westerberg, Röda Korset och ersättningar har ofta egna agendor, exempelvis Akelius, Rönnmark, Ronge eller Vilhelmsson. Dessa agendor har mer eller mindre med Westerberg att göra, Rönnmark har exempelvis länge drivit linjen om oavlönat arbete inom idrottsrörelsen. Ronge är som pr-konsult intresserad av att exponera sina egna tjänster. Poängen är att Westerberg har blivit en symbol i ett politiskt spel. Därigenom sker också en upprepning av hans namn associerat till en omoral. Det är ett exempel på hur en offentlig persons namn och bild börjar leva sitt eget liv i medierna och får en egen innebörd. Det innebär ett parallelljag till Westerberg, som är mycket svårkontrollerat för Röda Korsets kommunikatörer att styra och kontrollera.

Demokratiskt perspektiv på kommunikationen

I kris kan man inte kommunicera tillräckligt är erfarenheten i många handböcker om kriskommunikation. Även om det under den här krisen förekom saker som fungerade otillfredsställande var det ändå mycket som fungerade. Min tolkning är att många av de problem som uppstod med kommunikationen under perioden kommer att åtgärdas i den

nya organisationen och under det nya ledarskapet. Jag identifierar inte de som problem relaterade till organisationen som ideell organisation. Snarare som en organisation med eftersatt ledning där en uppstyrning av basala faktorer som fördelning av uppgifter, ansvar, befogenheter och beslutsgångar skulle komma att reducera en hel del osäkerhet och frustration. Däremot är det tydligt att även när medierna drar vidare så är organisationen kvar med ett trauma att bearbeta. För de som arbetar inom Röda Korset är organisationen god, gör gott och vill gott. När organisationen och dess ledning kritiseras i medierna blir det ett slag mot den egna självbilden. Mitt intryck är att de lider av att inte vara omtyckta. Känslan av orättfärdig kritik blir starkare när den kopplas till den egna identiteten. Kommunikationsavdelningen kommer också att behöva intern upprättelse för sin kompetens och sin relativa skuldbörda i krisen. Frågan om en del medarbetares förtroende för kommunikationen när pressekreteraren upplevs gå i ledningens ledband tror jag delvis kan förklaras med organisationens starka värdering av den demokratiska processen och därmed ett motstånd mot eventuell toppstyrning. Det finns ett demokratiskt perspektiv även på internkommunikationen. Det är en relevant fråga för organisationen att ta ställning till vilken rollen interna kommunikationen och kommunikatörerna ska ha i organisationen.

Medierna synliggör sprickor

Mediernas yttre tryck synliggör sprickor. Sprickor mellan tjänstemän och medlemmar, mellan huvudkontor och landsorganisationer mellan ledning och resten av organisationen. De reaktioner som tjänstemannaorganisationens ledning får direkt eller via medierna tyder på att människor ute i Röda Korset upplever att de är långt ifrån ledningen. Många får sin information via medierna inte från ledningen. När medierna genom upprepning av bilden av en styrelseordförande som roffar åt sig och inte lämnar tydliga besked blir den bilden till slut sannolik. Medierna förmedlar något av en hyperverklighet som medlemmarna inte känner igen sig i. När ledningen upplevs som långt borta känns kan istället medier, som exempelvis Aftonbladet kännas närmare. Ett uttryck för detta är hur medlemmar i Röda Korset kontaktar reportern Aschberg på Aftonbladet för att av honom få veta hur det egentligen står till med styrelseordförandens ersättning. Det tyder på att dessa medlemmar har större förtroende för reportern och Aftonbladet än sin egen ledning. För stora,

geografiskt spridda organisationer som Röda Korset utgör externa medier ofta informationskanal för organisationens egna medlemmar.

Den mest sannolika tolkning är att organisationen redan brottas med frågor om vilken organisation man ska vara och att medierna inte har skapat dessa sprickor men däremot satt ljuset på dem och fördjupat dem. Frågan är vad slags organisation Röda Korset vill vara. En folkrörelse som kan strunta i yttre tryck och följa sina egna stadgar och förordningar? Eller är det en professionell välgörenhetsorganisation som blir mer som andra professionella organisationer? Som anpassar sig till medielogikens krav. En annan fråga är om tjänstemannaorganisationen och medlemsorganisationen upplever samma organisation. Hur väl fungerar den demokratiska processen när så många medlemmar inte verkar känna sig delaktiga eller ens är medvetna om rådande beslut och värderingar? Eftersom medierna inte är intresserade av den demokratiska processen är det heller ingen på presskonferensen som ber om en närmare förklaring av vilka det är som utgör de 89 % som deltagit i diskussionen eller vilka som utgör de 60 % som röstade för en ersättning i nivå med en riksdagsledamot. Hur livskraftig är rörelsen i förhållande till alla dem som är medlemmar i Röda Korset men inte upplever att de har deltagit i något sådant beslut? Sedan våren 2010 har organisationen tappat 44000 medlemmar men insamlingarna har fortfarande gått bra. Ska detta tolkas som att människor i organisationen uppskattar det som görs men kritiserar den interna besluten och den demokratiska processen? Kanske står Röda Korset inför ett vägval mellan att vara en rörelse eller en välgörenhetsorganisation.

Det som förvånar mig mest är att organisationen inte bättre står upp för sina egna principer. Jag tolkar det som att när medierna ifrågasätter beslut vågar organisationen inte riktigt lita till sina egna demokratiska processer. Den ovana, och obehagliga känslan av att som organisation vara offentligt kritiserad, skapar en ängslan och vilja att anpassa sig till yttre kravställare, här medier och röster i medierna. I förlängningen skulle den analysen innebära att den svenska folkrörelsemodellen inte klarar trycket från medierna och följden blir sannolikt en övergång till en mer internationellt etablerad organisationsform som innebär toppstyrning av ekonomiskt oberoende personer som idkar välgörenhet. Än lever dock folkrörelselogiken och det är tack vara den som Westerberg får sitta kvar till nästa

riksstämma. I ett företag, eller i ett klimat utan folkrörelsetradition hade han sannolikt avgått redan vid den första mediestormen.

Överlever folkrörelsen dagens medierapportering?

I ett demokratiskt samhälle är det absolut nödvändigt med en fri och självständigt granskande press. Men, i ett samhällsklimat som kräver transparens i alla processer, finns det då utrymme för folkrörelserna att göra på sitt sätt utan att bry sig om externa kravställare? I inledningen påvisades hur forskningen visar på att ideella organisationer på olika sätt skall anpassa sig för att göra sig jämförbara och utvärderingsbara. Det bidrar i förlängningen till förändringar av organisationernas karaktär. Öppenhet och transparens kommer också medföra just utvärderingar och bedömningar som sker i offentlighetens ljus och utanför organisationens kontroll. För allt det som organisationen nu visar upp måste organisationen också vara beredd att förklara och försvara sig, offentligt. På sätt och vis skulle det vara enklare att vara demokratisk i en mindre öppen och transparent organisation? Enligt en traditionell folkrörelselogik borde Svenska Röda Korsets starka demokratiska beslutsprocess skänka fullt tillräcklig legitimitet till ersättningsbesluten. Eftersom medierna utesluter folkrörelsen karaktäristik och logik blir det omöjligt att förklara, legitimera och skapa förtroende för processer och beslut när den möter dagens mediepraktik. För en organisation med höga demokratiska ambitioner blir konsekvensen en ökad insats för att "sälja in" sina beslut och handlingar till aktörer utanför organisationen. Aktörer som har andra uppfattningar om vad som ligger i ideella organisationers särart och mervärde. I det här fallet handlar det om en motsatt inställning till ersättningar, arvoden och professionalitet. Inför sådana motstridiga krav återstår för organisationen förändring, men åt vilket håll?

Sfären med ideella organisationer växer i samhället. De kommer med stor sannolikhet att uppmärksammas alltmer i medierna, och då inte bara i egenskap av sin verksamhet eller sin idé utan utifrån normer för ideella organisationer som presenteras i medierna. Normer

förändras över tiden. Med en växande ideell sektor finns också möjligheter för organisationer att sprida sin norm till andra delar av samhället.

Referenser

- Amnå, E. (2005). Scenöppning, scenvridning, scenförändring. En introduktion. I *Civilsamhället. Några forskningsfrågor*. Stockholm: Gidlunds Förlag.
- Altheide, D.L., & Snow, R.P. (1979). *Media Logic*. Beverly Hills. Sage
- Asp, K. (1986) *Mäktiga massmedier: studier i politisk opinionsbildning*. Stockholm: Akademilitteratur.
- Backer, L. (2001). The Mediated Transparent Society. *Corporate Reputation Review*, 4(3), 235-251.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: a social critique of the judgement of taste*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Byrkjeflot, H., & Angell, S. I. (2007). Dressing Up Hospitals as Enterprises? The Expansion and Managerialization of Communication in Norwegian Hospitals, sid. 235-264 i P. Kjaer & T. Slaatta (red.), *Mediating Business: The Expansion of Business Journalism*, Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.
- Carroll, C. E., & McCombs, M. (2003). Agenda-setting Effects of Business News on the Public's Images and Opinions about Major Corporations. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 36-46.
- Djerf-Pierre & Weibull (2001). Spegla, granska, tolka. Aktualitetsjournalistiken I svensks radio och tv under 1900-talet. Stockholm: Prisma
- Engwall, L. (2008). Minerva and the Media. Universities Protecting and Promoting Themselves i C. Mazza, P. Quattrone och A. Riccaboni (red.), *European Universities in Transition: Issues, Models, and Cases*, Cheltenham: Edgar Elgar.
- Grafström, M. (2006). *The Development of Swedish Business Journalism: Historical Roots of an Organisational Field*. Doktorsavhandling, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, Uppsala.
- Grafström, M. och Windell, K. (2010). Nyhetsproduktion i det sociala medielandskapet. I Pallas, J. och Strannegård, L. (red.) *Företag och medier*. Stockholm: Liber.
- Gustafson, A. (2006). Normer och praxis – tre ideella föreningar och deras redovisning. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Hjarvard, S. (2008). The Mediatization of Society: A Theory of the Media as Agents of Social and Cultural Change. *Nordicom Review*, 29(2), 105-134.
- Hvenmark, J. (2009). In the Borderlands Between Business and Civil Society – on the Use of Management Models in Civil Society Organizations. Paper presented at CNMN. Paris.
- Hvitfelt, H. (2002). Hjältar och skurkar. Om politiskt ledarskap och politikens mediala dramaturgi. I H. Hvitfelt & L. Karvonen (red.), *Den personliga politiken* (sid. 8-23). Stockholm: Institute of Democracy.
- Hvitfelt, H., & Nygren, G. (red.). (2008). *På väg mot medievärlden 2020* (4 ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Lindberg, B. (1999). Ledare av ideella föreningar och folkrörelseorganisationer. Stockholm, Sober Förlag
- Micheletti, M. (1994). Det civila samhället och staten – medborgarsammanslutningarnas roll i svensk politik 1994. Stockholm, Publica
- Petrelus Karlberg, P (2010). Det medialiserade företagsledaruppdraget. I Pallas & Strannegård (red.). *Företag och medier*. Malmö: Liber.
- Petrelus Karlberg, P. (2007). *Den Medialiserade Direktören*. Avhandling. Stockholm: EFI Förlag.

- Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Strannegård, L. & Pallas, J. (2010). Det medialiserade näringslivet. I Pallas, J. och Strannegård, L. *Företag och medier*. Malmö: Liber.
- Strömbäck, J. (2004). *Den medialiserade demokratin. Om journalistikens ideal, verklighet och makt*. Stockholm: SNS Förlag.
- Wijkström, F., & Einarsson, T. (2006). *Från nationalstat till näringsliv: Det civila samhällets organisationsliv i förändring*. Stockholm: EFL.
- Wijkström, F., & af Malmborg, M. (2005). Mening och mångfald. Ledning och organisering av idéburen verksamhet. I Amnå, (red.) *Civilsamhället. Några forskningsfrågor*. Stockholm: Gidlunds Förlag.
- Wijkström, F., & Lundström, T. (2002). *Den ideella sektorn: Organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober.